

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan uraian menyeluruh yang menjelaskan konsep utama, istilah penting, serta keterkaitan antarvariabel yang menjadi dasar kajian. Bagian ini berfungsi membangun pemahaman teoritis terhadap objek penelitian dengan menafsirkan berbagai konsep dari sudut pandang ilmiah dan empiris. Melalui penjelasan konseptual, peneliti menegaskan makna setiap istilah yang digunakan agar tidak menimbulkan perbedaan tafsir.

Tujuan utama deskripsi konseptual adalah memperjelas arah pemikiran, menegaskan posisi teori yang digunakan, serta menunjukkan relevansinya dengan masalah yang diteliti. Peneliti tidak hanya menyajikan definisi, tetapi juga menjelaskan hubungan antar gagasan untuk membentuk kerangka berpikir yang logis dan sistematis. Dengan demikian, bagian ini menjadi dasar dalam penyusunan kerangka teori dan landasan analisis data.

2.1.1 Smart Work

Smart work adalah pola kerja yang memanfaatkan teknologi untuk membantu karyawan menyelesaikan tugas secara lebih fleksibel dan efisien. Menurut Kelliher dan Anderson (2019, 150), *smart work* memberi ruang bagi karyawan untuk mengatur cara bekerja mereka, tidak hanya berdasarkan kehadiran fisik, tetapi lebih pada hasil yang dicapai. Konsep ini berkembang seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih mandiri dan terhubung melalui aplikasi.

Secara umum, *smart work* memiliki beberapa karakteristik utama, seperti flexible working, penggunaan digital communication tools, serta orientasi pada pencapaian tujuan. Margherita (2021, 861) menjelaskan bahwa *smart work* mendorong karyawan lebih proaktif dalam mengelola pekerjaannya karena proses kerja menjadi lebih terstruktur dan transparan melalui sistem digital. Dengan dukungan teknologi, koordinasi antar karyawan dapat berlangsung lebih cepat, dan proses pelaporan menjadi lebih mudah dilakukan.

Penerapan *smart work* tidak selalu memberikan hasil yang sama bagi setiap organisasi. Menurut Bai et al. (2022, 215), efektivitas pola kerja ini sangat bergantung pada kesiapan karyawan dalam menerima perubahan dan kemampuan mereka beradaptasi dengan teknologi yang digunakan. Karyawan yang terbiasa dengan aplikasi digital cenderung lebih cepat beradaptasi, sementara yang kurang familiar membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami sistem baru.

Konsep *smart work* relevan dengan kondisi di Honda Utama Motor Bengkulu, karena beberapa proses kerja seperti absensi, pelaporan penjualan, dan komunikasi antar divisi telah dilakukan melalui aplikasi digital. Hal ini membuat sebagian karyawan merasakan kemudahan karena pekerjaan lebih teratur dan cepat, namun ada pula yang merasa kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Perbedaan pengalaman inilah yang menjadi alasan pentingnya mengkaji bagaimana *smart work* dipahami oleh karyawan di perusahaan tersebut.

1. Karakteristik *Smart Work*

Menurut Kelliher dan Anderson (2019, 150), smart work memiliki empat pilar utama yang menjadi landasan cara kerja modern. Keempat pilar ini menjelaskan bagaimana smart work tidak hanya tentang fleksibilitas, tetapi juga tentang perubahan pola kerja menjadi lebih mandiri, efisien, dan berbasis teknologi. Berikut penjelasannya:

2. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Fleksibilitas menjadi ciri utama dari smart work. Fleksibilitas ini tidak hanya soal waktu dan tempat kerja, tetapi juga tentang bagaimana karyawan mengatur ritme kerja sesuai kebutuhan tugas yang harus diselesaikan.

Dengan fleksibilitas, karyawan dapat menentukan cara paling efektif untuk bekerja, sehingga proses kerja menjadi lebih nyaman dan tidak terlalu terikat pada aturan kehadiran tradisional. Fleksibilitas juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih bertanggung jawab karena fokus kerja berpindah dari "berapa lama bekerja" menjadi "apa yang diselesaikan."

3. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi berarti karyawan diberi kepercayaan penuh untuk mengelola pekerjaannya. Mereka dapat menentukan metode, langkah kerja, serta strategi yang paling sesuai untuk mencapai target. Dalam smart work, atasan tidak lagi mengawasi secara langsung dan ketat, tetapi lebih berperan sebagai pembimbing. Otonomi membuat karyawan merasa lebih dipercaya, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

4. Kolaborasi Digital (*Digital Collaboration*)

Smart work sangat bergantung pada penggunaan teknologi digital. Kolaborasi dalam tim dilakukan melalui aplikasi komunikasi seperti email, WhatsApp, Google Meet, Zoom, atau platform kerja digital lainnya. Dengan kolaborasi digital, koordinasi dapat dilakukan kapan saja tanpa harus bertemu langsung. Hal ini membuat proses kerja lebih cepat, efektif, dan tetap dapat dipantau oleh seluruh tim. Smart work menuntut karyawan untuk terbiasa bekerja melalui sistem digital dan mampu berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan virtual.

5. Orientasi pada Hasil (*Output-Based Working*)

Pada *smart work*, kinerja tidak lagi dinilai dari lamanya karyawan berada di kantor, tetapi dari pencapaian hasil kerja. Sistem ini membuat karyawan lebih fokus menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik, bukan hanya memenuhi jam kerja. Dengan orientasi hasil, perusahaan lebih mudah melihat kontribusi nyata dari karyawan. Sementara itu, karyawan juga memiliki kebebasan untuk mengatur cara bekerja selama target dan hasil bisa dicapai.

6. Dimensi Psikologis *Smart Work*

Smart work bukan hanya sistem teknis, tetapi juga mempengaruhi psikologi dan makna kerja bagi karyawan. Menurut Bai et al. (2022, 215):

1. Karyawan merasa lebih dipercaya dan memiliki sense of responsibility lebih tinggi.

2. Muncul rasa kebebasan dan kendali terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.
3. Smart work juga memungkinkan penurunan burnout, karena ritme kerja bisa diatur sesuai kapasitas individu.

7. *Smart Work* dalam Perspektif Organisasi

Cappelli & Tavis (2020) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan smart work harus mengubah sistem manajemen mereka dari:

1. *Smart Work* dalam Perspektif Organisasi. Dalam sistem kerja tradisional (*traditional work*), sebagian besar aktivitas dilakukan secara langsung di kantor karena pekerjaan bergantung pada kehadiran fisik. Namun, pada smart work, pola kerja menjadi lebih fleksibel dan bisa dilakukan secara hybrid atau bahkan mobile dengan bantuan teknologi. Jika sebelumnya kinerja dinilai berdasarkan waktu kerja atau lamanya seseorang berada di tempat kerja, maka pada smart work penilaian lebih berfokus pada hasil atau output yang dicapai. Perubahan juga terlihat pada cara pengawasan. Pada pola kerja tradisional, pengawasan dilakukan secara fisik oleh atasan, sedangkan pada smart work, pengawasan lebih mengandalkan kepercayaan dan dukungan teknologi seperti digital tracking untuk memonitor progres pekerjaan.
2. Dalam perspektif organisasi, perubahan menuju smart work membuat struktur kerja menjadi lebih fleksibel. Jika sebelumnya organisasi menerapkan hirarki yang kaku, kini kolaborasi antar karyawan dan divisi

dilakukan dengan lebih terbuka dan dinamis. Proses kerja yang dulu mengandalkan administrasi manual juga mulai digantikan oleh sistem otomatis berbasis digital, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan terorganisasi. Pergeseran ini menunjukkan bahwa smart work mendorong perusahaan untuk bekerja lebih efisien melalui kolaborasi yang luwes dan pemanfaatan teknologi. Dengan kata lain, smart work membutuhkan perubahan pada budaya organisasi, struktur kepemimpinan, sistem HRD, dan infrastruktur teknologi digital (*Digital Work Design*, 2018).

2.1.2 Teknologi Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Proses yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diproses secara otomatis melalui sistem digital seperti aplikasi absensi, perangkat lunak administrasi, sistem manajemen pelanggan (CRM), pelaporan online, dan berbagai platform kolaborasi virtual. Teknologi digital memberikan kemudahan dalam mengakses informasi secara real time, mempercepat koordinasi, dan mengurangi tingkat kesalahan akibat pekerjaan manual.

Teknologi digital pada dasarnya dapat dipahami sebagai seluruh bentuk sistem, alat, dan aplikasi berbasis digital yang digunakan untuk mendukung kegiatan kerja agar lebih cepat, akurat, dan efisien. Dalam pandangan peneliti, teknologi digital tidak hanya sekadar perangkat seperti komputer, aplikasi, atau

jaringan internet, tetapi merupakan sebuah ekosistem yang memungkinkan suatu pekerjaan dilakukan secara terintegrasi, otomatis, dan berbasis data.

Teknologi digital adalah seluruh sistem, perangkat, dan proses yang memungkinkan data dikonversi, diolah, disimpan, dan dikirimkan dalam bentuk sinyal elektronik berbasis kode biner (0 dan 1) yang dapat diproses oleh komputer dan perangkat pintar (Schallmo & Williams, 2018). Teknologi digital tidak hanya mencakup perangkat keras (hardware) seperti komputer, tablet, smartphone, server, melainkan juga perangkat lunak (software), aplikasi berbasis web/mobile, sistem cloud, Artificial Intelligence (AI), Big Data, Internet of Things (IoT), hingga sistem otomasi seperti ERP (Enterprise Resource Planning) dan CRM (Customer Relationship Management).

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di lapangan, adanya perbedaan kemampuan adaptasi teknologi antar karyawan menunjukkan bahwa harus adanya pelatihan sebagai bagian penting dalam mendukung penerapan smart work dan teknologi digital di perusahaan. Tanpa adanya pelatihan yang memadai, penggunaan teknologi digital justru berpotensi menimbulkan kesalahan kerja, kebingungan, serta tekanan kerja bagi karyawan yang belum terbiasa dengan sistem tersebut.

Pelatihan diperlukan terutama pada penggunaan aplikasi-aplikasi yang digunakan dalam aktivitas kerja sehari-hari, seperti sistem *Customer Relationship Management (CRM)* untuk pengelolaan data pelanggan dan aktivitas penjualan, e-reporting untuk pelaporan kerja digital, serta absensi online (e-attendance) yang

digunakan dalam pencatatan kehadiran karyawan. Selain itu, pada bagian bengkel juga diperlukan pelatihan terkait penggunaan sistem booking service, sedangkan dalam komunikasi kerja digunakan aplikasi seperti WhatsApp Business untuk mendukung koordinasi dan pelayanan pelanggan.

Kebutuhan pelatihan ini juga sejalan dengan pendapat Molino et al. (2020) yang menyatakan bahwa kurangnya pemahaman terhadap teknologi digital dapat menimbulkan technostress, yaitu tekanan kerja akibat tuntutan penggunaan teknologi. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga untuk mengurangi kesenjangan digital serta meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menggunakan sistem kerja berbasis teknologi.

Dengan demikian, harus adanya pelatihan yang terarah dan berkelanjutan agar seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap penggunaan teknologi digital. Pelatihan ini diharapkan mampu mendukung kelancaran penerapan smart work, meningkatkan efektivitas kerja, serta meminimalkan hambatan yang dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan di Honda Utama Motor Bengkulu.

1. Teknologi Digital dalam Dunia Kerja

Perkembangan teknologi digital dalam dunia kerja berkembang melalui beberapa fase penting. Pada tahun 1990-an, teknologi yang digunakan masih bersifat dasar, seperti email dan komputer untuk kebutuhan administrasi. Sistem kerja mulai beralih dari proses manual menuju komputerisasi sederhana.

Memasuki tahun 2000–2010, perkembangan internet berkecepatan tinggi, Human Resource Information System (HRIS), dan versi awal Enterprise Resource Planning (ERP) mempercepat digitalisasi data dan proses bisnis. Pada tahap ini, organisasi mulai mengintegrasikan berbagai informasi ke dalam sistem digital yang lebih efisien (Schwab, 2017; Ghobakhloo, 2020).

Memasuki tahun 2020 hingga sekarang, perkembangan semakin cepat dengan hadirnya Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), Big Data, robotika, serta mobile working. Teknologi ini menjadi fondasi bagi pola kerja modern seperti smart work dan hybrid working, serta mendorong pentingnya digital leadership dalam mengelola tim dan pengambilan keputusan berbasis data.

2. Teknologi Digital dalam Industri Otomotif

Dalam industri otomotif, digitalisasi diterapkan tidak hanya dalam produksi, tetapi juga pada operasional dealer, pemasaran, layanan pelanggan, hingga sistem manajemen internal. Contohnya:

Pada divisi Sales atau penjualan, teknologi digital sudah banyak digunakan untuk mendukung proses kerja. Beberapa aplikasi yang umum dipakai antara lain e-Sales Reporting untuk pelaporan penjualan, aplikasi digital Surat Pemesanan Kendaraan (SPK), serta sistem Customer Relationship Management (CRM) untuk mengelola data pelanggan. Selain itu, WhatsApp Business juga digunakan untuk komunikasi dengan calon pembeli, memberikan informasi produk, serta menindaklanjuti proses penjualan secara lebih cepat dan efisien.

3. Komponen Inti Teknologi Digital dalam Organisasi

Teknologi digital berperan penting dalam mendukung proses kerja di setiap divisi organisasi. Pada bagian bengkel atau service, teknologi seperti booking online, sistem antrian digital, database sparepart, dan pencatatan riwayat kendaraan membantu mempercepat pelayanan dan mempermudah mekanik dalam mengetahui histori perawatan. Di divisi administrasi dan HR, penggunaan absensi online, HRIS, dan sistem payroll otomatis membuat pengelolaan data karyawan lebih efisien. Divisi keuangan memanfaatkan *ERP*, *e-invoicing*, serta digital approval untuk mempercepat proses administrasi. Sementara itu, customer service menggunakan CRM, chatbot otomotif, dan pengingat jadwal servis otomatis melalui WhatsApp untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (Munir et al., 2024, 55; Fleisch et al., 2020).

Menurut Digital Work Design (2018), teknologi digital dalam organisasi terdiri dari beberapa komponen utama. Pertama, digital infrastructure, seperti Wi-Fi, server, cloud computing, laptop, dan perangkat IoT sebagai fondasi proses digital. Kedua, digital platforms and systems, termasuk HRIS, CRM, ERP, dan aplikasi absensi digital. Ketiga, digital communication, yaitu alat komunikasi seperti Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, WhatsApp Business, dan email untuk mendukung koordinasi lintas lokasi. Keempat, data and analytics, berupa Big Data, dashboard penjualan, dan sistem pelaporan digital untuk mendukung keputusan berbasis data. Kelima, seperti chatbot pelanggan, dan *Robotic Process Automation (RPA)* yang mengotomatisasi tugas rutin agar lebih efisien.

4. Manfaat Teknologi Digital

1. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Pencatatan absensi, pembuatan laporan penjualan, dan manajemen suku cadang menjadi lebih cepat dan minim kesalahan.

2. Mempercepat Pengambilan Keputusan

Data penjualan real-time membuat pimpinan mampu mengevaluasi kinerja karyawan tanpa harus menunggu laporan manual (Munir, 2024, 55).

3. Meningkatkan Koordinasi & Kolaborasi Antar Divisi

Aplikasi digital membantu sinkronisasi antara sales, admin, finance, service, dan gudang sparepart secara real-time.

4. Menumbuhkan Adaptasi terhadap *Smart Work & Hybrid Work*

Teknologi memudahkan pergeseran sistem kerja tradisional menjadi fleksibel, mobile, dan berbasis output (Cagnin et al., 2021, 432)

5. Dampak Negatif Teknologi Digital

Penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan membawa berbagai risiko yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Salah satu yang paling umum adalah technostress, yaitu stres akibat tuntutan penggunaan teknologi yang terus berkembang dan dirasa sulit diikuti, terutama ketika karyawan belum siap menghadapi perubahan (Molino et al., 2020, 8012). Selain itu, muncul pula digital burnout, yakni kelelahan mental akibat tingginya intensitas koordinasi melalui aplikasi pesan, laporan digital, dan pertemuan

online, sehingga karyawan merasa terus terhubung dengan pekerjaan (Carillo et al., 2021).

Pengawasan digital yang terlalu ketat, seperti absensi online atau pemantauan otomatis, kadang menimbulkan perasaan tidak dipercaya oleh perusahaan. Risiko lainnya adalah digital divide, yaitu kesenjangan kemampuan teknologi antara karyawan yang cepat beradaptasi dan karyawan yang merasa kesulitan, terutama generasi senior. Teknologi digital juga dapat mengganggu work-life balance, karena notifikasi pekerjaan sering muncul di luar jam kerja sehingga batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kabur.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam dunia kerja modern, terutama di era digital dan kerja fleksibel, konsep kinerja tidak lagi dipahami semata-mata sebagai hasil kerja yang tampak, tetapi sebagai proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, teknologi, serta budaya organisasi. Kinerja karyawan kini dipandang sebagai kombinasi antara kemampuan individu, perilaku kerja, dan hasil kerja yang dicapai dalam memenuhi tuntutan organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut peneliti, kinerja bukan hanya sekadar pencapaian target atau

angka produktivitas, melainkan mencakup bagaimana seorang karyawan menjalankan pekerjaannya secara efektif, disiplin, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Kinerja juga mencerminkan kualitas kontribusi seorang karyawan terhadap tujuan organisasi, baik dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun kemampuan bekerja sama.

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara istilah, kinerja (performance) berasal dari kata *to perform* yang berarti melaksanakan, menampilkan, atau melakukan suatu pekerjaan. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui berbagai pandangan ahli. Mangkunegara (2020) menyebutkan bahwa kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama. Indikator ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dinilai dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana mutu pekerjaan dan sikap kerja yang ditunjukkan karyawan.

Bernardin dan Russell (2018) menawarkan indikator yang lebih terstruktur, yaitu *quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Keenam indikator ini membantu organisasi menilai kinerja dari berbagai sisi, mulai dari hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi biaya, hingga kemampuan karyawan berinteraksi dengan orang lain.

Robbins dan Judge (2019) membagi indikator kinerja menjadi tiga kategori utama, yaitu *task performance* (kinerja utama sesuai tugas jabatan),

citizenship behavior (perilaku kerja ekstra seperti membantu rekan kerja), dan counterproductive behavior (perilaku yang merugikan organisasi). Pendekatan ini melihat bahwa kinerja bukan hanya terkait hasil pekerjaan, tetapi juga perilaku positif atau negatif yang ditunjukkan karyawan selama bekerja.

Dalam konteks Honda Utama Motor Bengkulu, indikator kinerja dapat berbeda di setiap divisi sesuai karakteristik tugasnya. Pada divisi sales, kinerja biasanya dilihat dari jumlah penjualan, keberhasilan customer follow-up, serta pencapaian target bulanan. Pada bagian administrasi, indikator kinerja berkaitan dengan ketelitian dalam input data, kecepatan menyelesaikan laporan, dan minimnya kesalahan administrasi. Untuk service advisor di bengkel, kinerja dapat dilihat dari ketepatan waktu pengerjaan servis dan tingkat kepuasan pelanggan. Pada divisi sparepart, indikator mencakup akurasi stok dan kecepatan menemukan barang yang dibutuhkan. Sementara itu, pada divisi keuangan, kinerja dinilai dari ketepatan penyusunan laporan keuangan serta kemampuan menjaga efisiensi biaya.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan mencakup kualitas kerja, ketepatan waktu, produktivitas, dan kemampuan menjaga hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi. Namun dalam penelitian ini, kinerja tidak dilihat melalui ukuran angka atau indikator kuantitatif seperti biasa digunakan dalam penilaian kinerja formal. Sebaliknya, penelitian ini menekankan pemahaman kualitatif terhadap kinerja, yaitu bagaimana karyawan memaknai pengalaman kerja mereka, bagaimana mereka menyelesaikan tugas sehari-hari, dan bagaimana mereka merasakan pengaruh teknologi digital serta smart work dalam mendukung atau

menghambat pekerjaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami proses kerja secara lebih mendalam berdasarkan sudut pandang karyawan, bukan sekadar hasil yang tercatat dalam sistem penilaian perusahaan.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai pengalaman subjektif yang mencerminkan bagaimana karyawan mengelola tugas, beradaptasi dengan digitalisasi, menjaga produktivitas, serta mempertahankan kualitas kerja di tengah perubahan sistem dan tuntutan kerja modern. Dengan demikian, teori kinerja karyawan ini menjadi landasan penting untuk mengkaji bagaimana smart work dan teknologi digital membentuk cara kerja serta hasil kerja karyawan di Honda Utama Motor Bengkulu.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins, Mangkunegara, dan Gibson, kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari diri individu maupun lingkungannya. Dari sisi internal, kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dasar, keterampilan, dan tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar peluang ia dapat menjalankan tugas dengan baik. Selain itu, dorongan dari dalam diri seperti motivasi, minat terhadap pekerjaan, serta komitmen terhadap organisasi juga menjadi unsur penting yang menentukan apakah seseorang dapat bekerja secara konsisten dan mencapai hasil yang optimal. Kondisi fisik dan mental misalnya kesehatan tubuh, kestabilan emosi, hingga kecerdasan emosional juga memengaruhi bagaimana karyawan merespons tekanan pekerjaan

dan mengambil keputusan ketika menghadapi situasi yang menantang. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi, karena keduanya berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam pekerjaannya.

Selain faktor internal, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Salah satu faktor yang sering disebut adalah gaya kepemimpinan. Cara atasan berinteraksi, memberi arahan, atau memberikan dukungan dapat mendorong atau justru menghambat karyawan dalam bekerja. Budaya kerja yang diterapkan perusahaan, baik yang bersifat formal maupun informal, turut membentuk perilaku dan semangat kerja karyawan. Target yang diberikan kepada karyawan juga berpengaruh; target yang realistis cenderung meningkatkan motivasi dan produktivitas, sedangkan target yang terlalu berat dapat membuat kinerja menurun. Lingkungan kerja, baik kondisi fisik tempat kerja maupun hubungan antar rekan, juga menentukan kenyamanan dan kelancaran pelaksanaan tugas. Di samping itu, fasilitas kerja dan kesempatan pelatihan yang diberikan organisasi dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan sehingga performa kerja menjadi lebih baik.

Pada era digital saat ini, teknologi menjadi faktor eksternal yang semakin dominan dalam memengaruhi kinerja. Jika teknologi yang digunakan mudah dipahami dan benar-benar membantu proses kerja, maka kinerja dapat meningkat karena pekerjaan menjadi lebih cepat, akurat, dan efisien. Namun, perkembangan teknologi yang terlalu cepat atau sistem yang terlalu rumit dapat menimbulkan kesulitan bagi sebagian karyawan. Dalam kondisi seperti ini, muncul risiko

technostress, yaitu tekanan psikologis akibat tuntutan penggunaan teknologi. Molino et al. (2020, 8012) menyatakan bahwa technostress dapat menurunkan motivasi, mengurangi rasa percaya diri, dan akhirnya berpengaruh negatif terhadap efektivitas kerja. Oleh karena itu, peran teknologi dalam kinerja karyawan tidak selalu bersifat positif; dampaknya sangat bergantung pada kesiapan karyawan dan dukungan organisasi dalam proses adaptasi.

3. Kinerja Karyawan dalam Era Digital & Smart Work

Dalam sistem smart work, penilaian kinerja lebih menekankan pada output. Karyawan dinilai dari pencapaian target, ketepatan waktu, efektivitas, dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan, bukan dari berapa lama mereka duduk di kantor. Kehadiran fisik juga tidak lagi menjadi syarat utama karena banyak perusahaan sudah menggunakan absensi digital atau e-attendance, yang jauh lebih akurat dan mudah dipantau. Dengan adanya teknologi seperti aplikasi absensi, sistem pelaporan digital, dan platform kolaborasi berbasis internet, karyawan dapat bekerja secara hybrid atau mobile tanpa menurunkan produktivitas. Hal ini membuat penilaian kinerja menjadi lebih objektif karena berbasis data dan sistem, bukan hanya berdasarkan persepsi atasan. Menurut Munir et al. (2024, 55), digitalisasi dalam sistem kerja membantu meningkatkan transparansi kinerja karena setiap aktivitas kerja terekam secara otomatis.

Perubahan lain terlihat pada sistem pengawasan kerja. Jika dulu pengawasan dilakukan secara tatap muka dan penuh kontrol, sekarang gaya pengawasan lebih banyak berbasis kepercayaan dan teknologi. Atasan lebih

berperan sebagai fasilitator yang mendukung dan mengarahkan, bukan sekadar mengawasi secara ketat. Target kerja yang awalnya bersifat kelompok juga mulai diarahkan menjadi target individu berbasis data, sehingga pencapaian kinerja bisa diukur dengan lebih jelas dan adil. Bai et al. (2022, 215) menjelaskan bahwa smart work hanya akan berdampak positif terhadap kinerja jika disertai budaya kepercayaan, dukungan teknologi yang memadai, dan gaya kepemimpinan yang adaptif.

Bai et al. (2022, 215) menjelaskan bahwa smart work dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan jika beberapa syarat terpenuhi. Pertama, organisasi perlu memberikan fleksibilitas dalam lokasi, cara, dan waktu bekerja sehingga karyawan dapat mengatur ritme kerja sesuai kondisi mereka. Kedua, teknologi yang digunakan harus mudah dipahami dan benar-benar membantu pekerjaan, bukan malah menambah beban. Ketiga, budaya organisasi harus mendukung inovasi dan adaptasi digital agar karyawan tidak merasa tertekan ketika menghadapi perubahan sistem kerja. Keempat, gaya kepemimpinan tidak boleh terlalu otoriter; karyawan membutuhkan kepercayaan dan ruang untuk bekerja secara otonom. Ketika keempat kondisi ini terpenuhi, smart work tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memberikan rasa nyaman, meningkatkan motivasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam perilaku organisasi karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan psikologis karyawan,

komitmen terhadap organisasi, motivasi kerja, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja sering dianggap sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung pertumbuhan karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan bagaimana karyawan menilai kondisi pekerjaan mereka, tetapi juga bagaimana mereka merasakan makna, kenyamanan, dan penghargaan dalam bekerja.

Menurut Armstrong & Taylor (2020, 15), kepuasan kerja terbentuk dari hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Karyawan merasa puas apabila organisasi memberikan kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang mendukung, dan kesempatan berkembang. Sebaliknya, organisasi mendapatkan loyalitas, produktivitas, dan komitmen kerja.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa teori penting yang menjelaskan mengapa seorang karyawan merasa puas atau tidak terhadap pekerjaannya. Herzberg menyatakan bahwa kepuasan muncul dari faktor-faktor yang memotivasi, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul ketika faktor dasar seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja tidak terpenuhi. Artinya, ada faktor yang membuat karyawan benar-benar puas, dan ada faktor yang hanya mencegah ketidakpuasan, meskipun belum tentu membuat mereka merasa puas.

Maslow melihat kepuasan dari pemenuhan kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan fisik, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan diri, hingga aktualisasi

diri. Seorang karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara bertahap dalam lingkungan kerja. Sementara itu, Adams menekankan pentingnya rasa keadilan. Karyawan merasa puas apabila mereka melihat bahwa apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan sebanding dengan apa yang mereka terima.

Kepuasan kerja pada dasarnya dapat dipahami sebagai kondisi emosional dan psikologis yang dirasakan karyawan ketika mereka merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya selama bekerja dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada besarnya gaji atau fasilitas yang diberikan perusahaan, tetapi merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, tingkat beban kerja, peluang pengembangan diri, serta kesesuaian antara harapan pribadi dengan kenyataan pekerjaan.

1. Indikator Kepuasan Kerja (Job Descriptive Index – JDI)

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*) – Apakah pekerjaan menantang, bermakna, dan memberi peluang berkreasi.
2. Gaji (*Pay*) – Apakah kompensasi sepadan dengan kerja dan kebutuhan.
3. Kesempatan promosi (*Promotion*) – Apakah ada peluang berkembang.
4. Supervisi (*Supervision*) – Apakah atasan mendukung dan adil.
5. Hubungan kerja (*Co-workers*) – Apakah rekan kerja suportif dan kooperatif.

Di era digital & smart work, indikator tambahan muncul:

1. Fleksibilitas kerja,
2. Work-life balance,
3. Tekanan mental akibat teknologi atau target kerja,
4. Perasaan diawasi (digital monitoring).

2. Kepuasan Kerja di Era *Smart Work* dan Teknologi Digital

Kepuasan kerja dalam era smart work dan teknologi digital mengalami perubahan yang cukup signifikan dibandingkan dengan pola kerja tradisional. Jika pada masa sebelumnya kepuasan kerja banyak ditentukan oleh faktor fisik seperti kenyamanan ruang kerja, rutinitas kantor, hubungan tatap muka, atau kedisiplinan kehadiran, maka pada era digital faktor-faktor tersebut bergeser ke arah yang lebih dinamis. Kehadiran teknologi dan fleksibilitas kerja membuat karyawan menilai kepuasan kerja bukan hanya dari lingkungan fisik, tetapi juga dari pengalaman kerja digital yang mereka rasakan sehari-hari.

Di era smart work, karyawan memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengatur waktu, tempat, dan cara bekerja. Fleksibilitas ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih dipercaya, lebih mandiri, dan lebih mampu mengatur ritme kerja sesuai kebutuhan pribadi. Bai et al. (2022, 215) mengatakan bahwa smart work memungkinkan karyawan bekerja dengan tekanan yang lebih rendah, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan

lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, fleksibilitas menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan digital.

Namun, kepuasan kerja di era digital juga sangat bergantung pada kesiapan teknologi dan kemampuan adaptasi karyawan. Teknologi digital dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila perangkat yang digunakan mudah diakses, mudah dipahami, dan benar-benar mendukung proses kerja. Sistem yang terintegrasi, seperti HRIS, e-attendance, CRM, atau aplikasi pelaporan digital, dapat membuat pekerjaan lebih cepat selesai dan lebih sedikit kesalahan. Hal ini menciptakan rasa puas karena karyawan merasa terbantu. Sebaliknya, teknologi yang sulit dipahami, sering error, atau berubah terlalu cepat justru dapat memunculkan stres, kebingungan, dan frustrasi. Kondisi ini disebut *technostress*, yang menurut Molino et al. (2020, 8012), dapat menurunkan kepuasan kerja karena karyawan merasa kewalahan menghadapi tuntutan sistem digital.

Smart work juga mengubah cara karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Interaksi yang sebelumnya dilakukan secara langsung kini banyak dilakukan melalui aplikasi perpesanan, video conference, atau platform digital lainnya. Bagi sebagian karyawan, cara kerja ini memberikan kenyamanan karena komunikasi menjadi lebih cepat dan efisien. Namun bagi yang lain, berkurangnya interaksi sosial langsung dapat menurunkan rasa kebersamaan dan dukungan emosional di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, hubungan kerja di era digital menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan, tergantung pada bagaimana organisasi membangun budaya kerja yang tetap suportif meskipun dilakukan secara virtual.

Gaya kepemimpinan juga mengalami perubahan dalam smart work. Atasan tidak lagi dapat mengawasi karyawan secara fisik setiap saat, sehingga kepercayaan menjadi elemen penting. Pemimpin perlu memberi ruang bagi karyawan untuk bekerja mandiri namun tetap memberikan arahan dan dukungan ketika dibutuhkan. Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberi otonomi, kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, jika pemimpin menggunakan kontrol digital secara berlebihan seperti pengawasan absensi yang terlalu ketat atau laporan harian yang membebani karyawan dapat merasa tidak nyaman dan kehilangan motivasi.

Selain itu, batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur di era digital. Pekerjaan dapat masuk melalui pesan WhatsApp, email, atau aplikasi kerja bahkan di luar jam kerja. Beberapa karyawan merasa kondisi ini membuat mereka tidak memiliki waktu istirahat yang jelas, sehingga berdampak pada turunnya kepuasan kerja. Namun bagi sebagian lainnya, fleksibilitas ini justru memberikan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa tekanan waktu. Artinya, pengalaman kepuasan kerja sangat bergantung pada bagaimana perusahaan menetapkan aturan kerja yang jelas dan bagaimana karyawan mampu mengatur dirinya.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja di era smart work dan teknologi digital memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan dengan model kerja konvensional. Kepuasan tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor klasik seperti hubungan kerja, kompensasi, atau kondisi fisik, tetapi juga oleh pengalaman digital, kenyamanan menggunakan teknologi, fleksibilitas kerja, tingkat kepercayaan atasan, serta

kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipahami sebagai pengalaman subjektif karyawan dalam menilai apakah penerapan smart work dan teknologi digital benar-benar memudahkan pekerjaan mereka, memberikan rasa nyaman, meningkatkan motivasi, atau justru menimbulkan tekanan baru.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai smart work, teknologi digital, kinerja, dan kepuasan kerja telah mengalami perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini sejalan dengan perubahan besar yang terjadi di dunia kerja akibat revolusi industri 4.0, society 5.0, serta meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam aktivitas organisasi. Smart work sebagai konsep kerja modern tidak hanya mempengaruhi fleksibilitas dan cara bekerja, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas, kesejahteraan, serta pengalaman kerja karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu, baik nasional maupun internasional, menunjukkan bahwa smart work dan teknologi digital memiliki pengaruh yang kompleks terhadap perilaku dan performa karyawan. Beberapa penelitian mengungkapkan manfaatnya dalam meningkatkan efisiensi, keterlibatan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, sementara penelitian lainnya menyoroti tantangan seperti technostress, resistensi terhadap teknologi, serta ketimpangan adaptasi antar karyawan. Temuan-temuan tersebut memberikan landasan teoritis dan empiris yang penting bagi penelitian ini, terutama untuk memahami bagaimana pengalaman karyawan dalam menghadapi digitalisasi dan perubahan

pola kerja di lingkungan Honda Utama Motor Bengkulu. Penelitian ini memanfaatkan berbagai sudut pandang tersebut untuk memahami bagaimana karyawan Honda Utama Motor Bengkulu merasakan perubahan pola kerja yang berbasis teknologi, bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan tuntutan digitalisasi, dan bagaimana pengalaman tersebut berpengaruh terhadap kinerja serta kepuasan kerja mereka

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Munir et al. (2024)	<i>Experiences of Employees During Digital Transformation in Automotive Companies</i>	Digitalisasi meningkatkan kecepatan kerja, dan kesenjangan adaptasi antar karyawan.
2	Rahmawati & Utama (2024)	Makna <i>Smart Working</i> terhadap Produktivitas karyawan	<i>Smart work</i> memberikan fleksibilitas dan meningkatkan motivasi kerja, tetapi Sebagian karyawan merasa terbebani akibat target yang ketat.
3	Putri & Lestari (2023)	Pengalaman Karyawan dalam Penerapan <i>Smart Work Arrangement</i>	Karyawan merasa lebih nyaman, memiliki keseimbangan kerja hidup yang lebih baik, dan merasa dipercaya dalam bekerja.
4	Bai et al. (2022)	<i>Employees' Lived Experiences of Smart Working Practices</i>	<i>Smart work</i> meningkatkan engagement, otonomi, dan rasa percaya diri, namun
5	Gustia (2021)	Transformasi Digital dan Kepuasan Kerja Karyawan	Teknologi digital memudahkan pekerjaan dan meningkatkan kenyamanan, tetapi perubahan yang cepat menimbulkan tekanan bagi sebagian karyawan.
6	Cagnin et al. (2021)	<i>Smart Work and Organizational Well-being: A Qualitative Exploration</i>	<i>Smart work</i> meningkatkan kesejahteraan psikologis dan efektivitas kerja, tetapi memerlukan budaya organisasi yang mendukung

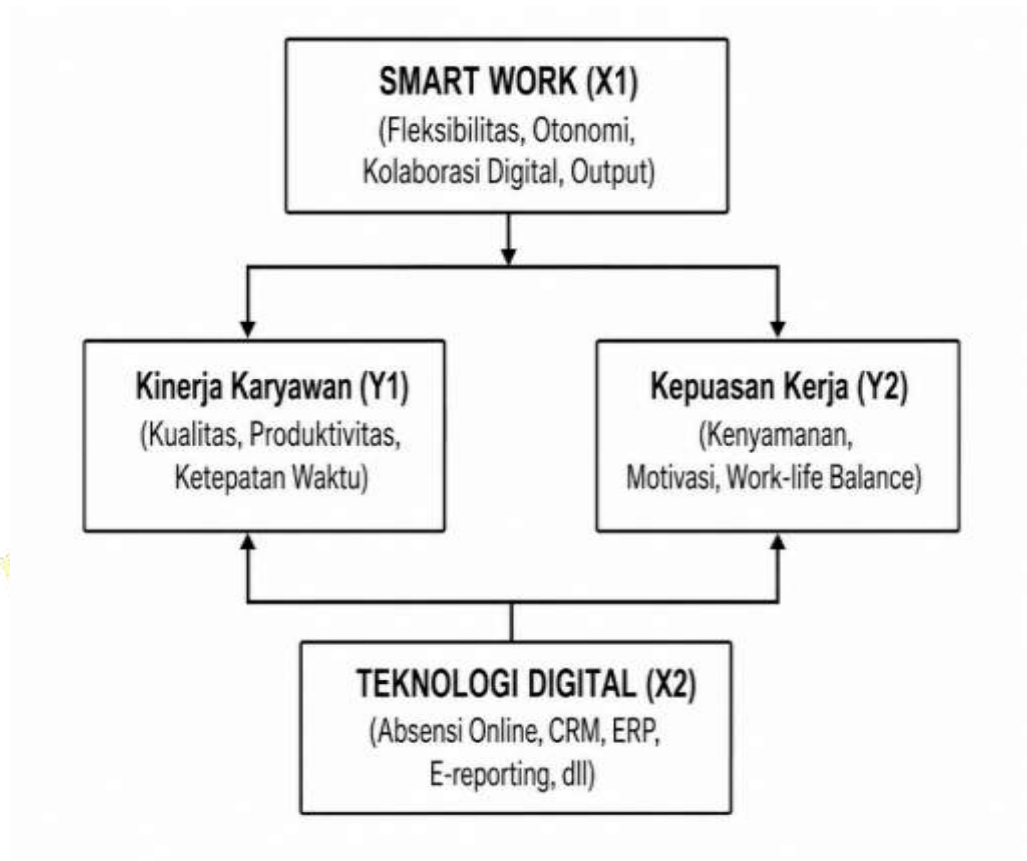
7	Molino et al. (2020)	<i>Technostress Experiences among Employees in Digital Workplaces</i>	Technostress muncul akibat kurangnya pelatihan dan tuntutan adaptasi digital, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja dan performa.
8	Margherita (2021, 861)	<i>Smart Working in Industry 4.0: A Qualitative Perspective</i>	Smart working meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas, tetapi membutuhkan kesiapan teknologi serta kemampuan digital karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

9	Nowell et al. (2022)	<i>Understanding Trust and Adaptation in Digital Work Environments</i>	Kepercayaan dan komunikasi digital menjadi factor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja dalam lingkungan kerja digital.
10	Akbar & Nugrahanti (2023)	Adaptasi Karyawan terhadap Penggunaan Teknologi Baru di Lingkungan Kerja	Karyawan membutuhkan waktu dan pendampingan dalam beradaptasi dengan teknologi baru; dukungan atasan menentukan tingkat kenyamanan dan kinerja.
11	Sari & Pramesti (202)	Pengalaman karyawan menghadapi beban lkerja digital di era transformasi	Beban kerja meningkat akibat penggunaan aplikasi kerja yang intensif

2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual dalam penelitian ini digunakan untuk memahami penerapan smart work dan teknologi digital dalam lingkungan kerja, khususnya bagaimana karyawan mengalami perubahan sistem kerja yang terjadi. Smart work dan teknologi digital tidak hanya dipahami sebagai alat kerja, tetapi sebagai bagian dari transformasi kerja yang memengaruhi cara karyawan menjalankan tugas, berinteraksi, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin berbasis teknologi. Perubahan ini terlihat dari penggunaan berbagai sistem digital seperti absensi online, Customer Relationship Management (CRM), e-reporting, serta komunikasi kerja berbasis aplikasi yang membentuk pola kerja

yang lebih terstruktur, cepat, dan berbasis data. Melalui pengalaman tersebut, karyawan kemudian membentuk persepsi terhadap kemudahan, efisiensi, fleksibilitas, maupun tantangan yang muncul dalam penggunaan teknologi digital.

Persepsi yang terbentuk dari pengalaman tersebut selanjutnya berkembang menjadi pemaknaan subjektif terhadap sistem kerja yang diterapkan. Sebagian karyawan memandang teknologi sebagai sarana yang mempermudah pekerjaan dan meningkatkan profesionalisme, sementara sebagian lainnya merasakan tekanan kerja akibat tuntutan kecepatan, ketepatan, serta adanya monitoring digital yang lebih intens. Pemaknaan ini kemudian memengaruhi cara karyawan bekerja, yang tercermin dalam kinerja serta kepuasan kerja yang mereka rasakan. Kinerja dipahami sebagai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan beradaptasi dengan sistem digital, sedangkan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan nyaman, kemudahan dalam bekerja, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kondisi psikologis.

2.4 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Smart Work (X1)	Smart work adalah pola kerja modern yang menekankan fleksibilitas, otonomi, kolaborasi digital, serta orientasi pada hasil kerja (output), bukan kehadiran fisik. Dalam penelitian ini, smart work dilihat dari bagaimana karyawan mengatur cara kerja secara mandiri dengan dukungan teknologi	1. Fleksibilitas kerja 2. Otonomi kerja 3. Kolaborasi digital 4. Orientasi pada hasil (output)	Kelliher & Anderson (2019); Margherita (2021); Bai et al. (2022)

		digital.		
2	Teknologi Digital (X2)	Teknologi digital adalah seluruh sistem, perangkat, dan aplikasi berbasis digital yang digunakan untuk mendukung aktivitas kerja agar lebih cepat, akurat, efisien, dan terintegrasi dalam organisasi.	1. Penggunaan aplikasi (CRM, e-reporting, absensi online)2. Kemudahan akses informasi3. Efisiensi kerja4. Koordinasi digital antar divisi	Schallmo & Williams (2018); Munir et al. (2024)
3	Kinerja Karyawan (Y1)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencerminkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja dalam organisasi.	1. Kualitas kerja2. Kuantitas kerja3. Ketepatan waktu4. Efektivitas kerja	Mangkunegara (2020); Robbins & Judge (2019)
4	Kepuasan Kerja (Y2)	Kepuasan kerja adalah kondisi emosional dan psikologis karyawan yang mencerminkan perasaan nyaman, puas, dan terpenuhi terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja.	1. Kenyamanan kerja2. Motivasi kerja3. Work-life balance4. Hubungan kerja	Armstrong & Taylor (2020); Bai et al. (2022)

Definisi operasional dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan batasan yang jelas terhadap setiap variabel yang digunakan, sehingga tidak menimbulkan perbedaan penafsiran serta memudahkan peneliti dalam mengarahkan proses pengumpulan dan analisis data. Definisi operasional juga berfungsi sebagai jembatan antara konsep teoritis dengan realitas empiris di

lapangan, sehingga variabel yang diteliti dapat diamati melalui indikator yang relevan.

Smart work dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pola kerja modern yang menekankan fleksibilitas, otonomi, kolaborasi berbasis digital, serta orientasi pada hasil kerja (output), bukan pada kehadiran fisik di tempat kerja. Konsep ini berkembang seiring dengan kemajuan teknologi digital yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih fleksibel dan terhubung secara virtual. Menurut Kelliher dan Anderson (2019), smart work memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur cara kerja mereka secara mandiri selama target pekerjaan dapat tercapai. Selain itu, Margherita (2021) menjelaskan bahwa smart work mendorong efisiensi kerja melalui pemanfaatan teknologi dan sistem digital yang terintegrasi.

Teknologi digital dalam penelitian ini diartikan sebagai seluruh sistem, perangkat, dan aplikasi berbasis digital yang digunakan untuk mendukung aktivitas kerja agar lebih cepat, akurat, efisien, dan terintegrasi. Teknologi digital tidak hanya mencakup perangkat keras seperti komputer dan smartphone, tetapi juga meliputi perangkat lunak, sistem informasi, serta platform digital yang digunakan dalam proses kerja. Schallmo dan Williams (2018) menyatakan bahwa teknologi digital merupakan sistem berbasis data yang memungkinkan pengolahan, penyimpanan, dan distribusi informasi secara elektronik. Dalam konteks organisasi, teknologi digital berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, serta memperkuat koordinasi kerja antar divisi (Munir et al., 2024). Dalam penelitian ini, teknologi

digital diidentifikasi melalui indikator penggunaan aplikasi kerja seperti CRM, e-reporting, dan absensi online, kemudahan akses informasi, peningkatan efisiensi kerja, serta koordinasi digital antar divisi.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja, perilaku kerja, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama. waktu, serta efektivitas kerja berdasarkan pengalaman subjektif karyawan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi emosional dan psikologis yang dirasakan karyawan sebagai bentuk evaluasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi yang mereka terima di tempat kerja. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, termasuk dukungan kerja, kompensasi, serta kesempatan berkembang.